

Original

LA ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN CUBA

The financial strategy for the management of the local development in Cuba

M. Sc. Mário Morais-Mulaza, Universidad de Granma,

mariomulaza@gmail.com, Cuba

Dra. C. Yoili Traba-Ravelo, Profesora Auxiliar, Universidad de Granma,

ytrabar@udg.co.cu, Cuba

Recibido: 07/02/2018- Aceptado: 08/03/2018

RESUMEN

Las transformaciones actuales en función de potenciar el desarrollo local en Cuba con énfasis en los cambios de las finanzas públicas municipales, sirvieron de punto de partida para el desarrollo de la presente investigación que tiene como objetivo diseñar un procedimiento para la elaboración e implementación de una estrategia financiera que articule con la estrategia de desarrollo y contribuya a la gestión de las finanzas municipales.

Palabras clave: Gestión del Desarrollo Local, Estrategia Financiera, Financiamiento del Desarrollo Local.

ABSTRACT

The present transformations in terms of increasing the power of the local development in Cuba with emphasis in the changes of the municipal public finances, they served as starting point for the development of present it investigation that aims at designing a procedure for the elaboration that divide into articles with the strategy of development and contribute to the management of the municipal finance and implementation of a financial strategy.

Key words: Management of the Local Development, Financial Strategy, Financing of the Local Development.

INTRODUCCIÓN

Cuba transita hacia un nuevo modelo de desarrollo a partir de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que va desde un proceso de articulación entre los mecanismos de centralización de la economía nacional y cierta descentralización administrativa y financiera en los territorios, como forma de administración a nivel local.

En este sentido, como un elemento clave, se plantea la necesidad de implementar una estrategia que surja de la capacidad de cada territorio para liderar su propio desarrollo, por medio de la movilización de su potencial endógeno. Esto indica que es en esta estrategia, donde se debe armonizar el entramado de intereses, objetivos y recursos nacionales, por la vía sectorial y los municipales, desde la visión endógena.

Todo este proceso también ha implicado transformaciones profundas en el ámbito de las finanzas municipales. En primer orden se implementa desde la concepción de la política fiscal una nueva ley tributaria y de inversiones, así como mecanismos para el manejo del gasto. Se plantea que "...esencialmente, el desarrollo de proyectos locales constituye una de las vías primordiales para el autoabastecimiento municipal y la autosustentabilidad financiera en armonía con los objetivos del plan de la economía nacional" (PCC, 2011: 13).

De esta forma y atendiendo a la planificación financiera del Estado, a pesar de concebirse desde la planificación estratégica del municipio y presupuestarse los recursos financieros que contribuyen a la satisfacción de las necesidades locales fundamentalmente presupuestadas, la gestión financiera municipal se ve limitada de forma general, pues aún no garantiza la captación y utilización oportuna de todos los flujos correspondientes a dar respuesta a los objetivos de alcance municipal.

Los análisis realizados por los autores, a partir de la revisión documental, reflejan que son insuficientes las acciones relacionadas con la gestión financiera, las mismas están enfocadas a la recaudación tributaria y los proyectos de iniciativa municipal como fuentes de financiamiento. De igual forma, se evidencia una carencia de un análisis detallado de los factores internos y externos que en el orden financiero influyen en la consecución de los objetivos estratégicos.

Basado en las concepciones de la planificación del desarrollo local, se plantea diseñar un procedimiento metodológico para la formulación de la estrategia financiera que articule con la estrategia de desarrollo municipal, perfeccionando, de esta forma, los resultados de la planificación financiera del desarrollo local.

Lógica metodológica del procedimiento para la formulación de la estrategia financiera municipal.

Aún cuando desde el proceso de planeación estratégica y el diseño de la estrategia de desarrollo de un municipio cubano se conciben, objetivos y acciones específicas relacionados con el área financiera muchas veces constituye un reto para el Consejo de la Administración Municipal poder definir la combinación de fuentes financieras que reduzcan al mínimo los costos y además las vías para la gestión del financiamiento y la inversión de las actividades que se conciben desde el diseño estratégico global.

El siguiente procedimiento metodológico persigue orientar pasos generales para la formulación de la estrategia financiera como estrategia funcional de la estrategia de desarrollo municipal.

La propuesta parte de definir 6 fases y 12 pasos fundamentales que implican la realización consecutiva y a la vez articulada de las mismas. Dichas fases son: *Preparatoria, Análisis, Planificación, Ejecución, Control y Ajuste.*

A continuación se muestra de manera esquemática el procedimiento.

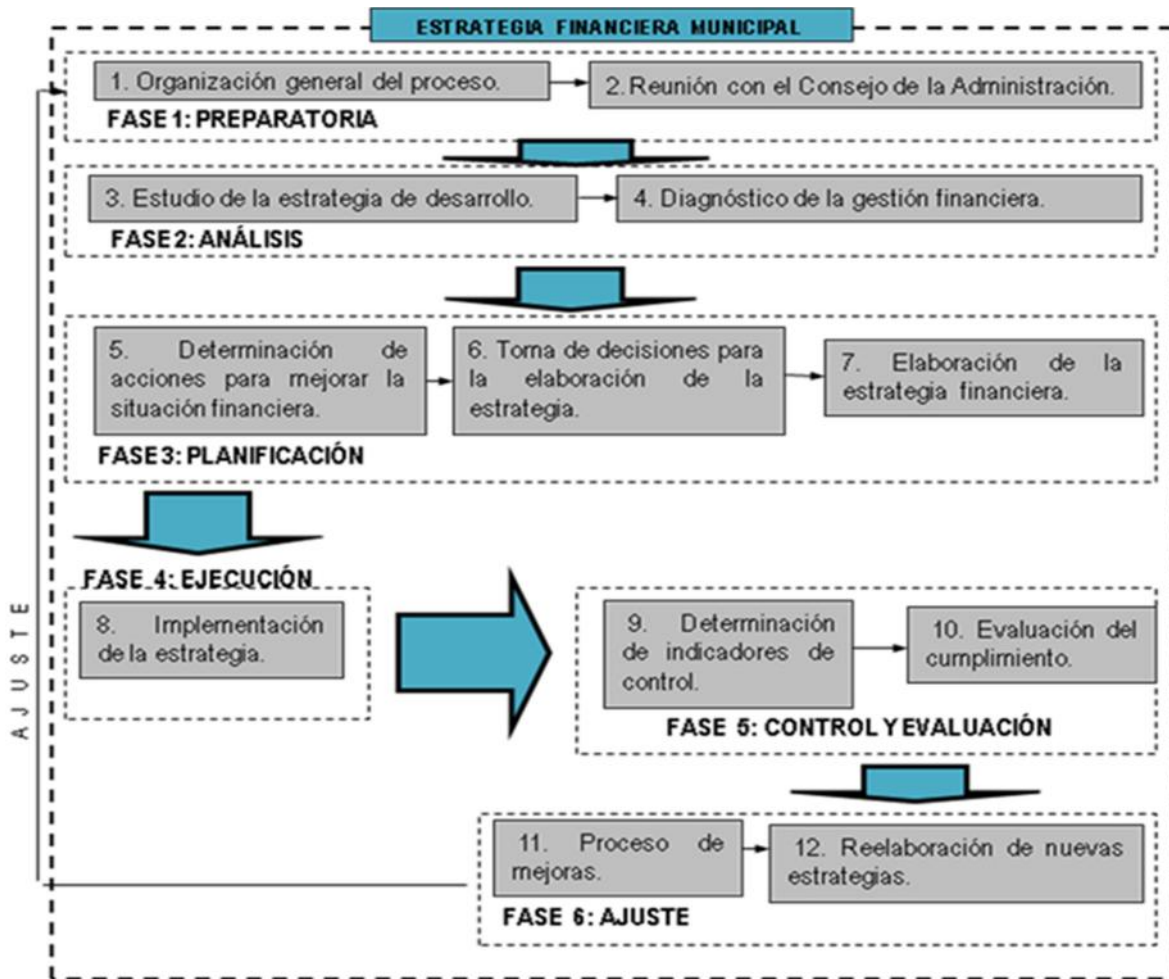


Figura1: Esquema para la formulación de la estrategia financiera municipal. Fuente: elaboración propia.

Fases del procedimiento

Fase preparatoria

Objetivo: Realizar la valoración inicial para la proyección estratégica del Área de Resultado Clave Actividad Económica.

Orientaciones metodológicas: En esta fase se proponen dos pasos.

1. Organización general del proceso.
2. Reunión con el Consejo de la Administración Municipal.

Paso 1: Organización general del proceso.

Independientemente de todos los actores involucrados en este proceso, lideran el mismo el Vicepresidente de la Economía del municipio y su equipo de trabajo, por lo cual en esta etapa se parte de crear las bases para la conformación de la estrategia, lo que supone el consenso

de todos los miembros del Consejo de la Administración Municipal que implique la necesidad de orientar que se elabore una estrategia financiera.

Paso 2: Reunión con el Consejo de la Administración Municipal.

La elaboración, se puede realizar por los compañeros que integran el grupo de trabajo de la Vicepresidencia de Economía de la Administración Municipal, con la participación de especialistas de la Dirección Municipal de Finanzas y Precios, La Oficina de Administración Tributaria Municipal, y la Dirección de Economía y Planificación. Por otro lado, se pudieran contratar otros especialistas en el tema, fundamentalmente investigadores de la universidad.

Información de salida de la fase: Las acciones generales de organización y la conformación del equipo de trabajo para la formulación de la estrategia financiera.

Fase de análisis

Objetivo: Realizar un diagnóstico como base del proceso de planificación.

Orientaciones metodológicas: En esta fase se proponen dos pasos.

1. Estudio de la estrategia de desarrollo.
2. Diagnóstico de la situación financiera.

Paso 1: Estudio de la estrategia de desarrollo.

El estudio de la estrategia de desarrollo persigue analizar los elementos fundamentales de la misma para que la estrategia financiera sea elaborada respetando cada uno de ellos, es decir que en su elaboración no se desvirtúe la visión, misión y objetivos de la estrategia global, así como el sistema de valores.

Paso 2: Diagnóstico de la gestión financiera.

Para la realización de este estudio que tendrá en cuenta un período de cinco años, para lo cual se proponen las siguientes tareas:

1. Analizar la gestión financiera estratégica del municipio.
2. Analizar los resultados presupuestarios del municipio.
3. Analizar la gestión de financiamiento del municipio.
4. Analizar las inversiones del municipio.

Análisis de la gestión financiera estratégica del municipio

Se propone realizar el diagnóstico teniendo en cuenta un análisis externo y un análisis interno, esto permitiría a través de la elaboración de la Matriz DAFO identificar los factores que influyen en la Actividad Económica.

De esta forma, de acuerdo con González (2009), se debe tener en cuenta que este proceso se lleva a cabo mediante dinámicas grupales apoyadas en el empleo combinado de la Tormenta de Cerebro y de Técnicas de Consenso, al final de lo cual se determinan los correspondientes listados de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. En ocasiones suele determinarse la posición competitiva externa e interna haciendo utilización respectivamente de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). De su análisis e interpretación se definen el Problema Estratégico General, la Solución Estratégica General y las posibles Opciones Estratégicas o Estrategias.

Análisis de los resultados presupuestarios del municipio

Es preciso que el análisis de los resultados presupuestarios tenga en cuenta:

a) Análisis estructural y tendencial del presupuesto ejecutado.

b) Análisis del indicador Resultado Presupuestario.

a) Para el análisis estructural y tendencial del presupuesto ejecutado del municipio se utilizará la técnica de análisis comparativo (análisis horizontal y vertical) según Urias (1995). La propuesta parte de la necesidad de considerar tanto la estructura del presupuesto de ingresos como del presupuesto de gasto, buscando la representatividad en cada año del financiamiento y la inversión del sector presupuestado. De igual manera es importante analizar la evolución de las partidas presupuestarias en los últimos cinco años. Todo lo anterior permitirá tener una visión particular de los montos centralizados de financiamientos y el gasto público ejecutado.

b) Es preciso también el análisis particular del indicador Resultado Presupuestario y su fórmula de cálculo según Santos y López (2004) como sigue:

$$\mathbf{RP= IP- GP}$$

Donde:

RP- Resultado Presupuestario

IP- Ingresos Presupuestarios

GP- Gastos Presupuestarios

Se requiere analizar el Resultado Presupuestario en Resultado Corriente y Resultado de Capital, entonces el planteamiento es:

Para el Resultado Presupuestario Corriente

$$\mathbf{RPC= IPC- GPC}$$

Donde:

RPC- Resultado Presupuestario Corriente

IPC- Ingresos Presupuestarios Corrientes

GPC- Gastos Presupuestarios Corrientes

Para el Resultado Presupuestario de Capital

RPCp= IPCp- GPCp

Donde:

RPCp- Resultado Presupuestario de Capital

IPCp- Ingresos Presupuestarios de Capital

GPCp- Gastos Presupuestarios de Capital

Análisis de la gestión de financiamiento del municipio.(Fuentes centralizadas)

Independientemente que de acuerdo a la tarea anterior se logra tener una información global del financiamiento presupuestario, es válido destacar que, por un lado se debe seguir profundizando en la gestión del financiamiento interno o centralizado (recaudación tributaria) y por otro lado es preciso analizar el financiamiento externo descentralizado (por proyectos)

En el caso del análisis de la recaudación tributaria se propone la concepción metodológica sistematizada por Tamayo (2013) que se fundamenta como sigue:

Descriptor: Atención al contribuyente.

Indicador: Nivel de satisfacción en la atención al contribuyente (SC).

Objetivo: determinar el nivel de satisfacción en la atención al contribuyente con el proceso de recaudación tributaria municipal.

Fórmula de cálculo: (Contribuyente satisfecho / Total de contribuyentes encuestados en el período) • 100. U.M: %.

Paradigma de análisis:	SC 80 %	Alto nivel de satisfacción.
	50% SC < 80 %	Nivel medio de satisfacción.
	SC < 50 %	Bajo nivel de satisfacción.

Base informativa del indicador: la satisfacción del contribuyente será determinada con la aplicación de un cuestionario dirigido a una muestra del total de contribuyentes del municipio. Se utiliza la selección de la muestra para población finitas, estratificando dicha muestra considerando los contribuyentes natural y jurídicos del municipio. Posteriormente se realizará un M.A.S. (muestreo aleatorio simple) para seleccionar la muestra en cada estrato.

Descriptor: Disciplina fiscal.

Indicador: Cumplimiento de la recaudación planificada (CR).

Objetivo: Analizar el cumplimiento de la recaudación acorde a lo planificado por cada actividad económica.

Fórmula de cálculo: $(\text{Recaudación efectiva} / \text{Recaudación planificada}) \cdot 100$. U.M.: %.

Base informativa del indicador: Planificación de la recaudación, definida por la Oficina Tributaria Municipal de cada ingreso objeto de análisis. Estado de la recaudación por actividad económica y contribuyente. (Considerar en el real recaudado la partida neta del ingreso).

Indicador: Recargos por mora en el pago de la deuda.

Objetivo: analizar la cuantía de recargos por mora y su representatividad ante la recaudación efectiva.

Fórmula de cálculo: $(\text{Monto de recargos por mora} / \text{Recaudación real actual}) \cdot 100$. U.M.: %.

Fuente informativa: Recepción de incumplimientos (morosos y deudores) y control de la recaudación tributaria para cada uno de los años (considerar el volumen total de la recaudación por actividad económica y fuente de ingresos).

Descriptor: Representatividad de la recaudación.

Indicador: Cobertura de la recaudación.

Objetivo: analizar el peso que ocupa la recaudación efectiva frente al total del gasto presupuestario.

Fórmula de cálculo: $(\text{Recaudación efectiva} / \text{total de gasto presupuestado}) \cdot 100$. U.M.: %

Base informativa del indicador: Control de la recaudación tributaria por fuente de ingresos. Total del presupuesto de gasto del municipio.

Indicador: Crecimiento de la recaudación.

Objetivo: analizar el comportamiento de la recaudación en el período, en aras de fundamentar los posibles decrecimientos por fuentes de ingreso.

Fórmula de cálculo: $[(\text{Recaudación real actual} - \text{Recaudación real del año anterior}) / \text{Recaudación real del año anterior}] \cdot 100$. U.M.: %

Fuente de información: Control de la recaudación tributaria para cada uno de los años del período (considerando el volumen total de la recaudación por actividad económica y fuente de ingresos).

Descriptor: Control fiscal.

Indicador: cumplimiento de las auditorías fiscales planificadas.

Objetivo: Analizar el comportamiento de las auditorías fiscales efectuadas acorde a las planificadas en el período.

Fórmula de cálculo: (Número de auditorías fiscales realizadas / Número de las auditorías fiscales planificadas) • 100. U.M.:%

Fuente de información: planificación y control de las auditorías fiscales realizadas por la Oficina Tributaria Municipal en el período que se estudia.

Indicador: Multas aplicadas como resultado de las auditorías fiscales.

Objetivo: analizar el comportamiento de las multas por fuentes de ingreso frente a la recaudación fiscal.

Fórmula de cálculo: (Monto por las multas procedente de auditorías / Recaudación real actual) • 100. U.M.:%.

Fuente de información: Control de la recaudación tributaria por fuente de ingresos, control de determinaciones de multas aplicadas para contribuyentes naturales y jurídicos.

Análisis de la gestión de financiamiento del municipio. (Fuentes descentralizadas)

Para el análisis del financiamiento descentralizado o por concepto de proyectos se tendrán en cuenta los elementos relacionados con: todo lo referido al financiamiento total y su correlación con las actividades desarrolladas para el desarrollo de las dimensiones: social, ambiental, y de la esfera productiva. En este sentido se incluyen todos los proyectos del territorio; los correspondientes a la cooperación internacional así como las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL).

El otro elemento a considerar es el concerniente a los niveles de utilidades generados por los proyectos IMDL visto desde el monto destinado como aporte a la Cuenta de Fondo para el Desarrollo y su debida asignación.

Análisis de las inversiones del municipio

Una primera visión en ese sentido se puede apreciar a través del análisis correspondiente a los fondos destinados a la inversión en el sector presupuestado; esta información se obtiene en el **paso 1** cuando se realiza el análisis horizontal y vertical de los presupuestos ejecutados en los últimos cinco años. De igual manera, existe la documentación correspondiente al control del proceso inversionista, por lo cual este estudio es de fácil realización.

Información de salida de la fase: La definición de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades relacionadas con el Área Económico- Financiera, así como las principales problemáticas en la financiación e inversión en el municipio.

Fase de Planificación

Objetivo: Elaborar la estrategia financiera con sus procedimientos específicos a partir de los diagnósticos realizados anteriormente.

Orientaciones metodológicas: En esta fase es necesario definir acciones encaminadas a mejorar la situación financiera del municipio, como objetivo supremo, posteriormente decidir si es preciso elaborar la estrategia financiera en base a los resultados de los análisis anteriores.

Para lo cual se presentan 3 pasos:

1. Determinación de las acciones para mejorar la situación financiera.
2. Toma de decisiones para la elaboración de la estrategia.
3. Elaboración de la estrategia financiera.

Descripción detallada de cada paso

Paso 1: Determinación de las acciones para la mejora de la situación financiera.

Este paso tiene como precedencia los resultados de la fase anterior. Según se vaya realizando el diagnóstico se realizan valoraciones de alternativas o decisiones a tomar, para influir en la modificación de los resultados obtenidos. Los mismos servirán de base para formular las acciones de la estrategia financiera.

Paso 2: Toma de decisiones para la elaboración de la estrategia.

La toma de decisiones debe estar estrechamente relacionada con la situación que se refleja en el diagnóstico desde el punto de vista general en correspondencia con las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades determinadas así como todos los aspectos definidos en el orden del financiamiento y la inversión.

Paso 3: Elaboración de la estrategia financiera.

El resultado es la concepción de la estrategia financiera elaborada por el equipo de trabajo.

Se propone tener en cuenta la siguiente lógica:

- Definir con claridad y precisión los objetivos a lograr.
- Observar los contextos internos y externos en sus diferentes dimensiones.
- Tener presente los grupos de actores externos e internos que pueden incidir.
- Evaluar los factores externos e internos útiles para el logro del objetivo.
- Pensar en acciones a corto, mediano y largo plazo. Los pasos lógicos de la estrategia y su secuencia para combinar actores, factores y acciones.

Seguidamente se presenta el *procedimiento específico para el diseño de la estrategia funcional en el Área de Resultado Clave Actividad Económica*. De esta manera se definen los siguientes aspectos:

Objetivo Estratégico: Definir las metas, el propósito o el fin que se espera alcanzar. Es un estado deseado a alcanzar. Dentro del proceso estratégico, ellos tienen el rol de servir de enlace o vínculo entre planificación, la ejecución e implementación, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones. (Colectivo de autores, 2008). Según lo planteado por Blanco et al. (2008) para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación se recomiendan las siguientes:

- Revisar si los objetivos fijados son coherentes con (misión, visión, valores a compartir y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización.
- Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso.
- Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero estimulantes al mismo tiempo.
- Fijar los objetivos por escrito.
- Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número.
- Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.
- Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización.
- Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo.

Criterios de medidas: Constituyen el medidor del cumplimiento de los objetivos estratégicos en su implementación o puesta en marcha, estableciendo criterios de medición en el tiempo.

Los criterios de medida:

- Permiten la precisión y evaluación de los objetivos.
- Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos.
- Su definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación.
- No son objetivos.

Por tanto, los criterios de medida:

- Deben expresarse de modo que puedan ser medibles y verificables.

- Deben ser claros y precisos.
- Deben concretar el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- Deben estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- Se subordinan al objetivo, no es el objetivo en sí.
- No deben incluir las acciones para alcanzar el propósito planteado.
- Se redactan en presente y hasta en pasado, de forma sustantivada. Nunca en infinitivo como el objetivo.

Plan de Acción: Constituye las acciones a seguir para el éxito de la estrategia específica y el objetivo estratégico incluyendo los responsables de cada tarea, los participantes y la fecha de cumplimiento.

De manera explícita en el plan de acción debe reflejarse:

- Tarea o acción.
- Responsable.
- Participantes en la ejecución.
- Periodo de cumplimiento.
- Recursos disponibles o necesarios para el cumplimiento de la tarea.

Esta estrategia funcional tiene como meta solucionar las dificultades puestas al descubierto en el diagnóstico, por cada punto crítico del Área de Resultado Clave Actividad Económica, las cuales deben aplicarse de forma constante e inmediata, así como realizar revisiones sistemáticas en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, toda vez que las propuestas de soluciones no deben ser estáticas, sino, deben irse modificando en aras de las nuevas necesidades del municipio, todo en estrecha relación con la estrategia de desarrollo diseñada y con los objetivos definidos con vista a la consecución de la misión.

Información de salida de la fase: Estrategia financiera.

Fase de ejecución

Objetivo: Implementar la estrategia financiera.

Orientaciones metodológicas: En esta fase, se propone un único paso

1. Implmentación de la estrategia.

Este paso, permite poner en marcha los objetivos y acciones trazadas en la estrategia financiera, aplicando métodos y medidas que lleven a los implicados a asimilarla y apoyarla para su mejor funcionamiento. A criterio de los autores se consideran importantes tres criterios a tener en cuenta para lograr un proceso de implementación efectivo:

1. Considerar el enfoque participativo, para lograr consenso y compromiso en el cumplimiento de los objetivos y acciones que se definan .
2. La visión estratégica del municipio que traza el camino donde se dirige el manejo de los recursos financieros.
3. La necesidad de tener una mirada integral de las acciones definidas y particularmente en la articulación de los flujos financieros municipales.
4. La determinación del presupuesto financiero que respalda los objetivos y acciones definidos en la estrategia financiera.

Información de salida de la fase: Elementos esenciales para la implementación de la estrategia.

Fase de Control y Evaluación

Objetivo: Determinar los indicadores de control y evaluación.

Orientaciones metodológicas: En esta fase se proponen dos pasos.

1. Determinación de los indicadores de control.
2. Evaluación del cumplimiento.

Descripción detallada de cada paso

Paso 1: Determinación de los indicadores de control.

Se debe tener en cuenta, de acuerdo Blanco et al (2008) que el control debe verse como un sistema y que dicho sistema consiste en el seguimiento a la evolución del entorno y la organización, así como el análisis de la eficacia en la implementación y el logro de los objetivos y las medidas para corregir las desviaciones.

Paso 2: Evaluación del cumplimiento.

Para realizar la evaluación de los resultados se pueden aplicar los análisis financieros propuestos, para medir los resultados concretos alcanzados por el municipio y ver si las decisiones tomadas fueron efectivas durante los períodos que se determinen estudiar.

Información de salida de la fase: El sistema de control y evaluación de la estrategia.

Fase de ajuste

Objetivo: Elaborar nuevas estrategias para seguir elevando los niveles de eficiencia y eficacia en el Área de Resultado Clave Actividad Económica.

Orientaciones metodológicas: En esta fase se proponen dos pasos.

1. Proceso de mejoras.
2. Reelaboración de nuevas estrategias.

En esta fase es importante entender la contextualización y el dinamismo de la gestión económica financiera en un municipio por lo que se debe considerar el tiempo previsto para la culminación de la estrategia y valorar el cumplimiento de los objetivos, todo esto con la perspectiva de decidir reelaborar otra estrategia que siga consolidando los logros alcanzados o que permitan reevaluar lo hecho para realizar una nueva que corrija las deficiencias e insatisfacciones que quedaron de la anterior.

Información de salida de la fase: Nuevas estrategias financieras actualizadas acorde al análisis de la implementación de la estrategia diseñada.

Se considera, que la realización consecutiva y a la vez la articulación de las 6 fases y los 12 pasos diseñados en la lógica metodológica para la formulación de la estrategia financiera municipal, contribuirá a la materialización de la estrategia de desarrollo.

CONCLUSIONES

1. Teniendo en cuenta que el desarrollo local no constituye un proceso acabado, la administración pública y los demás actores, deben enfocarse al uso eficiente de los recursos para lo cual la formulación de una estrategia financiera como estrategia funcional de la estrategia de desarrollo local es esencial para lograr la materialización de la misión y el alcance de la visión de un municipio.
2. El procedimiento propuesto permitió la formulación de la estrategia financiera del municipio Bayamo para el año 2016, demostrando la viabilidad de esta herramienta de trabajo puesta en manos del Consejo de la Administración Municipal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

PCC. 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana. La Habana: Gaceta Oficial.

GONZALEZ, M (2009): Aplicación de la dirección estratégica en la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad de Granma. Página 48. Tesis presentada en opción al grado de Máster en Dirección.

Tamayo, M.; Del Pozo, P. L. & Traba, Y. 2013. La gestión de los ingresos tributarios municipales en Cuba. Un procedimiento metodológico de administración pública local. IV

Taller Internacional de Desarrollo Local. IV Congreso Cubano de Desarrollo Local. Bayamo, Cuba.

RODRÍGUEZ, F. O. y ALEMANY, S. (1998). Programa de perfeccionamiento de la dirección e implantación de la dirección por objetivos en el MES. - - En dirección por objetivos y dirección estratégica: La experiencia cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 252

Santos, P. & López, G. 2004. El sistema presupuestario. Colectivo de autores. (comp.). La administración Financiera del Estado Cubano. Prontografía. Uruguay.

Traba, Y.; DEL POZO, P. L. & Tamayo, M. 2013. La planificación financiera del desarrollo local en los marcos del perfeccionamiento del modelo de gestión económica en Cuba. IV Taller Internacional de Desarrollo Local. IV Congreso Cubano de Desarrollo Local. Bayamo, Cuba.

Traba, Y.; Tamayo, M. & Del Pozo, P. L. 2011a. Esquema para la gestión financiera del desarrollo local. Retos de la Dirección, 4, 1. Universidad de Camagüey, Cuba. ISSN 1997-3837.

Traba, Y.; Tamayo, M. & Del Pozo, P. L. 2012. Reflexiones del proceso de planificación financiera dentro del proceso estratégico de planificación del desarrollo de los municipios cubanos. Contribuciones a la Economía. [Online]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/srp.html> [Consultado: 20/07/2012].

SÁNCHEZ, N (2010): Propuesta metodológica para la elaboración del plan municipal con un enfoque prospectivo estratégico. Aplicación experimental en la provincia Holguín. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana. Centro de estudios de la economía cubana.

Colectivo de autores. (2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana.